

**ANALISIS PENGARUH MANAJEMEN  
TALENTA TERHADAP RETENSI KARYAWAN  
MELALUI *EMPLOYEE ENGAGEMENT*  
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

**(Studi Pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk.  
Regional IV Jawa Tengah & D.I.Y)**



**SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)  
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis  
Universitas Diponegoro

Disusun oleh :  
**YOGIE FIRMAN**  
**NIM. 12010114120080**

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG**

**2018**

## PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Yogie Firman

Nomor Induk Mahasiswa : 12010114120080

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen

Judul Skripsi : **Analisis Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Retensi Karyawan melalui *Employee Engagement* sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Regional IV Jawa Tengah & D.I.Y)**

Dosen Pembimbing : Andriyani, S.E., MM.

Semarang, 18 Oktober 2018

Dosen Pembimbing,



(Andriyani, S.E., M.M.)

NIP.197804042006042002

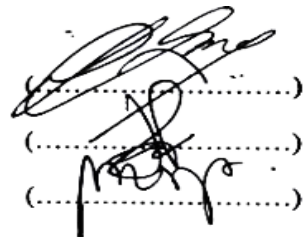
## **PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN**

Nama Penyusun : Yogie Firman  
Nomor Induk Mahasiswa : 12010114120080  
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen  
Judul Skripsi : **Analisis Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Retensi Karyawan melalui *Employee Engagement* sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Regional IV Jawa Tengah & D.I.Y)**

**Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 31 Oktober 2018**

Tim Penguji

1. Andriyani, S.E., M.M.
2. Dr. Mahfudz, S.E., M.T.
3. Mirwan Surya Perdhana, S.E., M.M., Ph.D.



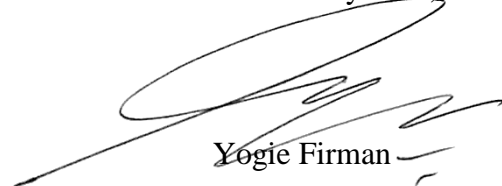
## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Yogie Firman, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: **Analisis Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Retensi Karyawan melalui *Employee Engagement* sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Regional IV Jawa Tengah & D.I.Y)**, adalah tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 18 Oktober 2018

Pembuat Pernyataan



Yogie Firman

NIM. 12010114120080

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

*Ku serahkan seluruh jiwa ragaku, kehidupanku, dan urusanku mutlak kepada Allah Swt.*

*Skripsi ini saya persembahkan untuk Ibu tercinta...  
Saya berdoa kepada Allah Swt. semoga Ibu selalu dilindungi oleh Nya, dan Allah Swt. tempatkan kedudukan beliau kedalam golongan orang-orang mukmin. Amin..*

## **ABSTRACT**

*Employee retention is a strategic opportunity in many organizations to maintain and retain employees, especially potential employees. The goal is to build sustainable competitive advantage. Resource-based view theory explains this and says that competitive advantage is built through effective management of employees. Talent management as employee management has a strategic role in retaining employees, at once building employee engagement. This study aims to analyze the influence of talent management on employee retention through employee engagement as a mediating variable.*

*This research was conducted at the largest technology-based company in Indonesia, PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Regional IV Jateng & DIY with a total sample of 121 employees from a total of 174 employees. This research method is quantitative and the data collection method used is purposive sampling. Data is processed using SPSS 23 with path analysis and multiple linear regression methods. Data analysis was carried out including validity test, reliability test, classic assumption test, t test, F test, determination coefficient test, and also sobel test and baron-kenny test to find out the mediation effect.*

*As a result, talent management has a positive and significant effect on employee retention, talent management has a positive and significant effect on employee engagement, employee engagement has a positive and significant influence on employee retention, and employee engagement successfully mediates the relationship between talent management and employee retention.*

*Keyword : talent management, employee engagement, employee retention.*

## ABSTRAK

Retensi karyawan merupakan peluang strategis di banyak organisasi untuk menjaga dan mempertahankan karyawan, khususnya talenta potensial. Tujuannya adalah membangun keunggulan kompetitif berkelanjutan. Teori *resource-based view* menjelaskan masalah ini dan mengatakan bahwa keunggulan kompetitif dibangun melalui pengelolaan karyawan secara efektif. Manajemen talenta sebagai pengelolaan karyawan memiliki peran strategis dalam mempertahankan karyawan, sekaligus membangun *employee engagement*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh manajemen talenta terhadap retensi karyawan melalui *employee engagement* sebagai variabel mediasi.

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan berbasis teknologi terbesar di Indonesia, yaitu PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Regional IV Jateng & DIY dengan jumlah sampel 121 karyawan dari total 174 karyawan. Metode penelitian ini adalah kuantitatif dan metode pengumpulan data yang digunakan yaitu *purposive sampling*. Data diolah menggunakan SPSS 23 dengan metode analisis jalur dan regresi linear berganda. Analisis data yang dilakukan diantaranya uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, uji t, uji F, uji koefisien determinasi, serta uji sobel dan uji baron-kenny untuk mengetahui efek mediasi.

Hasilnya, manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, dan *employee engagement* berhasil memediasi hubungan antara manajemen talenta dan retensi karyawan.

Kata kunci : manajemen talenta, *employee engagement*, retensi karyawan.

## KATA PENGANTAR

Dengan menyebut nama Allah Yang Maha Pengasih Lagi Maha Penyayang. Segala puji bagi Tuhan Yang Maha Esa. Berkat rahmat Allah SWT, maka skripsi yang berjudul **PENGARUH MANAJEMEN TALENTA TERHADAP RETENSI KARYAWAN MELALUI *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi Pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Regional IV Jawa Tengah & D.I.Y)** dapat terlaksana sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.

Penulis menyadari bahwa tanpa adanya dukungan, bantuan, serta doa dari berbagai pihak, maka penulisan skripsi ini tidak akan terwujud. Dengan ini, perkenankanlah penulis mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Sukarno dan Ibu Wasiyati, selaku orang tua atas perhatian, pengorbanan, dan doa yang tak henti-hentinya diberikan untuk keberkahan hidup penulis, serta adik yaitu Imran Nugroho yang selalu memotivasi untuk cepat menyelesaikan penelitian ini.
2. Bapak Dr. Suharnomo, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
3. Bapak Dr. Harjum Muharam, S.E., M.E., selaku Ketua Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
4. Ibu Andriyani, S.E., M.M. selaku dosen pembimbing terbaik yang sangat konsisten serta profesional dalam membimbing, mengarahkan, memotivasi, dan menginspirasi penulis dalam penulisan penelitian ini.

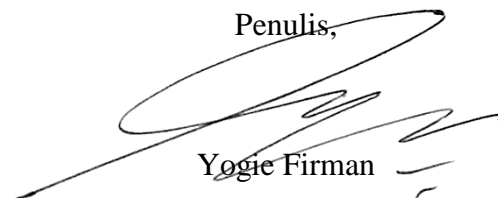


5. Bapak Drs. Budi Sudaryanto, M.T. selaku Dosen Wali yang senantiasa selalu mendoakan seluruh mahasiswanya agar menjadi insan yang bermanfaat dan bermartabat.
6. Bapak Edy, Bapak Tedy, dan Bapak Masyuri dan seluruh karyawan Telkom Indonesia Regional IV yang telah membantu proses kolektivitas data kuesioner.
7. Sinta Arimamukti, selaku teman yang selalu memotivasi agar penelitian ini diselesaikan secepat mungkin.
8. Keluarga teman bermain, keluarga analog, keluarga curhatan para suami, keluarga kontrakan lelucon, keluarga psdm pesos undip, keluarga mizan, keluarga kmw, dan keluarga bimbingan skripsi yang selalu berproses bersama, memberikan motivasi, dukungan, dan perhatian moral selama proses penulisan skripsi.

Akhir kata, dengan rendah hati, penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna dan tentunya banyak kekurangan sehingga kritik dan saran yang membangun dari berbagai pihak sangat diperlukan. Semoga dengan adanya skripsi ini bisa memberikan manfaat yang positif.

Semarang, 18 Oktober 2018

Penulis,



Yogie Firman

NIM.12010114120080

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
PERSETUJUAN SKRIPSI .....	ii
PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI .....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	v
<i>ABSTRACT</i> .....	vi
ABSTRAK.....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	13
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	13
1.4 Sistematika Penulisan .....	14
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Landasan Teori .....	16
2.1.1 Teori <i>Resource-Based View</i> .....	16
2.1.2 Manajemen Talenta .....	17
2.1.3 <i>Employee Engagement</i> .....	37
2.1.4 Retensi Karyawan .....	44
2.2 Penelitian Terdahulu .....	49
2.3 Hubungan Antar Variabel.....	59
2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis .....	63
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel.....	65
3.2 Populasi dan Sampel.....	68
3.3 Jenis dan Sumber Data .....	71

3.4 Metode Pengumpulan Data .....	72
3.4.1 Kuesioner .....	72
3.4.2 Wawancara .....	73
3.4.3 Studi Pustaka .....	74
3.5 Metode Analisis .....	74
3.5.1 Analisis Deskriptif .....	74
3.5.2 Uji Kualitas Data .....	75
3.5.3 Uji Asumsi Klasik .....	76
3.5.4 Analisis Regresi .....	79
3.5.5 Uji Kelayakan Model ( <i>Goodness of Fit</i> ) .....	80
3.5.6 Uji Hipotesis .....	81
<b>BAB IV PEMBAHASAN</b>	
4.1 Deskripsi Objek Penelitian .....	85
4.1.1 Sejarah Singkat dan Perkembangan Perusahaan .....	85
4.1.2 Visi Misi Perusahaan .....	87
4.1.3 Wilayah Operasional PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. ...	88
4.1.4 Gambaran Umum Telkom Regional IV Jateng & DIY .....	89
4.1.5 Struktur Organisasi Telkom Regional IV Jateng & DIY .....	90
4.2 Deskripsi Umum Responden Penelitian .....	91
4.2.1 Identifikasi Kuesioner Responden .....	91
4.2.2 Identifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	92
4.2.3 Identifikasi Responden Berdasarkan Lama Kerja .....	93
4.2.4 Identifikasi Responden Berdasarkan Pendidikan .....	94
4.3 Analisis Data dan Pembahasan .....	95
4.3.1 Hasil Analisis Deskripsi .....	95
4.3.2 Hasil Uji Kualitas Data .....	101
4.3.3 Hasil Uji Asumsi Klasik .....	104
4.3.4 Hasil Analisis Regresi .....	110
4.3.5 Hasil Uji Kelayakan Model ( <i>Goodness of Fit</i> ) .....	113
4.3.6 Hasil Uji Hipotesis .....	118
4.3.7 Pembahasan .....	125

#### BAB IV PENUTUP

5.1 Kesimpulan.....	132
5.2 Keterbatasan Penelitian .....	135
5.3 Saran .....	136
5.3.1 Bagi Perusahaan .....	136
5.3.2 Bagi Penelitian Mendatang.....	137
DAFTAR PUSTAKA .....	139
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	145

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	<i>Research Gap</i> .....	10
Tabel 2.1	Ringkasan Penelitian Terdahulu.....	54
Tabel 4.1	Rincian Pendistribusian Kuesioner.....	92
Tabel 4.2	Identifikasi Jenis Kelamin Responden .....	92
Tabel 4.3	Identifikasi Usia Responden.....	93
Tabel 4.4	Identifikasi Lama Kerja Responden .....	93
Tabel 4.5	Identifikasi Pendidikan Responden .....	94
Tabel 4.6	Perhitungan Angka Indeks Variabel Retensi Karyawan .....	97
Tabel 4.7	Perhitungan Angka Indeks Variabel Manajemen Talenta.....	98
Tabel 4.8	Perhitungan Angka Indeks Variabel <i>Employee Engagement</i> ...	100
Tabel 4.9	Hasil Uji Validitas Data.....	101
Tabel 4.10	Hasil Uji Reliabilitas Data.....	103
Tabel 4.11	Hasil Uji Normalitas <i>Kolmogorov-Smirnov</i> Model I .....	104
Tabel 4.12	Hasil Uji Normalitas <i>Kolmogorov-Smirnov</i> Model II.....	105
Tabel 4.13	Hasil Uji Multikolinearitas <i>Tolerance</i> dan <i>VIF</i> .....	107
Tabel 4.14	Hasil Uji <i>Park</i> Model I.....	110
Tabel 4.15	Hasil Uji <i>Park</i> Model II.....	110
Tabel 4.16	Hasil Analisis Regresi Linier Berganda Model I .....	111
Tabel 4.17	Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana Model II.....	112
Tabel 4.18	Hasil Uji F Model I.....	114
Tabel 4.19	Hasil Uji F Model II .....	115
Tabel 4.20	Hasil Koefisien Determinasi Model I.....	116
Tabel 4.21	Hasil Koefisien Determinasi Model II .....	117
Tabel 4.22	Hasil Uji t Model I.....	118
Tabel 4.23	Hasil Uji t Model II .....	119
Tabel 4.24	Hasil Regresi Manajemen Talenta – Retensi Karyawan .....	123
Tabel 4.25	Hasil Regresi Manajemen Talenta – <i>Employee Engagment</i> .....	123
Tabel 4.26	Hasil Regresi <i>Employee Engagement</i> – Retensi Karyawan .....	123
Tabel 4.27	Regresi Man. Talenta & <i>Emp. Engagement</i> – Ret. Karyawan .	123
Tabel 4.28	Keputusan Uji Efek Mediasi Baron-Kenny.....	124
Tabel 4.29	Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung .....	125
Tabel 4.30	Ringkasan Uji Hipotesis .....	126

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Proses <i>Talent Pipeline</i> .....	23
Gambar 2.2	Proses Manajemen Talenta.....	26
Gambar 2.3	Empat Dimensi <i>Employee Engagement</i> .....	43
Gambar 2.4	Faktor Pendorong Retensi Karyawan .....	46
Gambar 2.5	Kerangka Pemikiran Teoritis.....	64
Gambar 4.1	Struktur Organisasi Telkom Regional IV .....	90
Gambar 4.2	Hasil Uji Normalitas <i>Normal Probability Plot</i> Model I.....	106
Gambar 4.3	Hasil Uji Normalitas <i>Normal Probability Plot</i> Model II.....	106
Gambar 4.4	Hasil Scatterplot Model I.....	108
Gambar 4.5	Hasil Scatterplot Model II .....	109
Gambar 4.6	Hasil Uji Sobel Online.....	121

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran A	Kuesioner Penelitian.....	145
Lampiran B	Surat Ijin Penelitian .....	154
Lampiran C	Tabulasi Data.....	156
Lampiran D	Output SPSS .....	162

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Dewasa ini, pandangan mengenai krusialnya peran sumber daya manusia dalam memajukan perusahaan tidak tergantikan sedikitpun. Persepsi yang tertanam tetaplah sama, bahwa manusia adalah sebaik-baik sumber daya dalam menggerakkan sebuah organisasi. Sumber daya manusia merupakan aset terpenting dalam memperoleh keunggulan dan efisiensi yang kompetitif dan berkelanjutan (Pasban & Nojodeh, 2016). Terlebih, di dunia di mana sumber daya manusia yang dengan kapasitas, pengetahuan, kreativitas, dan kemampuan yang tak terbatas, dianggap sebagai aset produktif yang menciptakan banyak keuntungan bagi perusahaan (Hendricks, 2002). Sejalan dengan hal tersebut, organisasi perlu bijaksana dalam memberikan perhatian kepada sumber daya manusianya, terutama terhadap sumber daya manusia yang dianggap berbakat dan berpotensi memberikan kemajuan terhadap eksistensi perusahaan atau yang dikenal dengan *talented employees* (Gallardo, Dries & Cruz, 2013).

Talenta didefinisikan sebagai sebuah potensi yang dimiliki individu dengan kesanggupan untuk dikembangkan secara aktual sehingga individu tersebut menjadi 'lebih' dari apa yang ia punya sekarang (Silzer & Dowell, 2010). Potensi ini menunjukkan bahwa seseorang memiliki kualitas (karakteristik, kemampuan, motivasi, keterampilan, dan pengalaman) untuk melakukan kontribusi secara efektif dalam peran yang lebih luas terhadap organisasi di masa depan. Istimewanya, karyawan dengan potensi yang tinggi memiliki kecenderungan yang



lebih cepat untuk maju dibandingkan dengan rekan-rekan mereka (Pepermans, Vloeberghs, & Perkisas, 2003). Dengan kata lain, talenta juga merupakan sebuah keunggulan kompetitif yang dianggap berharga, langka, sulit ditiru, (Barney, 2001 dalam Kundu & Lata, 2017; Festing & Schäfer, 2014) dan bernilai tinggi bagi organisasi (Lepak & Snell, 2002) sehingga penting bagi perusahaan untuk menjaga dan mempertahankan keberadaan karyawan untuk tetap bertahan di organisasi atau yang biasa disebut retensi karyawan (Ramlall, 2003).

Retensi karyawan merupakan salah satu fokus utama di banyak organisasi saat ini (Oladapo, 2014). Retensi karyawan didefinisikan sebagai persentase karyawan yang bertahan didalam organisasi (Phillips & Connell, 2004). Lebih lanjut, retensi karyawan dipandang sebagai sebuah strategi bagi organisasi untuk mempertahankan angkatan kerja yang kompetitif (De Long & Davenport, 2003). Tujuan utama retensi karyawan adalah untuk mencegah hilangnya karyawan berkompeten yang kemudian dapat berpotensi pada menurunnya produktivitas perusahaan (Bansal, 2014).

Pada hakekatnya, tidak sedikit sumber daya yang dikeluarkan sebuah perusahaan untuk mengadaptasikan karyawan terhadap sistem kerja di perusahaan, khususnya karyawan baru. Ini yang kemudian menjadi masalah ketika karyawan yang sudah benar-benar dilatih secara proporsional ternyata secara sepihak keluar dari perusahaan (Buckingham & Vosburgh, 2001). Perhitungan kerugianpun tidak berhenti sampai disitu, keluarnya karyawan mengakibatkan kerugian dari segi finansial, baik itu langsung maupun tidak langsung. Hal ini menyebabkan ketidakstabilan tenaga kerja, mengurangi efisiensi perusahaan, serta mengurangi

efektivitas kerja yang akhirnya berimbas pada turunnya semangat kerja karyawan yang lain, ditambah semakin rendahnya tingkat kepuasan konsumen (Ketaike, 2013). Oleh karena itu, perlu ditekankan kembali bahwa retensi karyawan bukanlah sesuatu yang sederhana dan dapat dikesampingkan, retensi karyawan perlu mendapat porsi khusus untuk menunjang kesuksesan aktivitas bisnis perusahaan.

Kemudian, untuk mengukur keberhasilan sebuah perusahaan dalam rangka mempertahankan karyawan, ada dua faktor yang diperkirakan dapat mempengaruhi retensi karyawan, diantaranya adalah manajemen talenta dan *employee engagement*.

Faktor pertama yang akan diuji dalam penelitian ini adalah manajemen talenta. Faktor ini diduga mempengaruhi tingkat retensi karyawan karena ketika bakat karyawan secara terstruktur dikelola dengan baik, mulai dari perekrutan, pengorganisasian, pelatihan dan pengembangan, hingga usaha mempertahankan talenta (Stahl *et al.*, 2012), maka akan timbul persepsi karyawan bahwa mereka sangat dihargai dan cenderung merasa puas dapat menjadi bagian dari perusahaan. Hubungan seperti ini yang secara inklusif memberikan manfaat kepada perusahaan, seperti tingkat produktivitas perusahaan yang tinggi, keuntungan yang dapat dimaksimalkan, dan lain sebagainya. Selain itu, tingginya tingkat retensi karyawan yang ada dalam organisasi juga disebabkan karena karyawan yang diberi kesempatan untuk berkembang, maju, dan menjadi profesional lebih mungkin untuk membangun loyalitas yang tinggi dalam jangka panjang terhadap perusahaan (Ketaike, 2013). Oleh karena itu, semakin baik penerapan program manajemen talenta, akan semakin baik pula tingkat retensi karyawan.

Menurut Ashton dan Morton (2005) manajemen talenta adalah pendekatan manajemen sumber daya manusia (HRM) yang bersifat strategis dan holistik untuk meningkatkan kinerja dan potensi ‘talenta’ yang dapat diukur hasilnya terhadap efektivitas organisasi sekarang dan masa depan. Lebih lanjut, manajemen talenta juga merupakan kemampuan dalam menarik, mengembangkan, dan mempertahankan (Schuler, 2015) orang yang tepat (talenta) (Lathuka & Selivanovskikh, 2016). Sekilas, manajemen talenta mirip dengan HRM. Bahkan banyak literatur mengungkapkan kecurigaan bahwa manajemen talenta hanya sekedar perubahan istilah dari HRM. Namun, menurut Latukha (2015) manajemen talenta adalah konsep yang lebih spesifik dibanding HRM. Konsep yang spesifik tersebut pada implementasinya lebih mengarah kepada lingkup organisasi dan sumber daya manusia dengan tujuan merekrut orang yang tepat, di tempat yang tepat, pada waktu yang tepat, dan dengan keterampilan (*skills*) yang tepat (Lathuka & Selivanovskikh, 2016).

Lebih dalam mengenai manajemen talenta (MT), banyak literatur yang mengangkat pembahasan tentang dasar konseptual MT, dan beberapa dari peneliti dalam literturnya, mengatakan bahwa tidak sedikit kekurangan dan keterbatasan pada kerangka MT (Lewis & Heckman, 2006). Setidaknya terdapat dua kekurangan yang menjadi batasan bagi pengembangan MT (Bolender, Werr, & Asplund, 2017). Pertama yaitu ambiguitas konseptual dari MT yang membuat kurang dikembangkannya kerangka kerja MT (Al Ariss *et al.*, 2014; Collings & Mellahi, 2009; Thunnissen *et al.*, 2013). Hal ini mengakibatkan fokus terhadap praktik MT menjadi melebar dan terkesan tidak konsisten. Salah satu praktik MT yang rancu

keberadaannya adalah manajemen karir. Salah satu literatur mengatakan bahwa salah satu perbedaan mendasar antara MT dan manajemen karir adalah fokus pada prosesnya (Héder & Dajnoki, 2017). Sedangkan sebagian yang lain mengatakan bahwa praktik MT masuk dan fokus di dalam manajemen karir (Thunnissen *et al.*, 2013; Meyers *et al.*, 2013). Hal ini membuat kejelasan penelitian empiris praktik MT perlu dibuktikan. Terlebih, apakah manajemen karir tetap bisa dijadikan indikator dengan posisinya sebagai praktik MT. Oleh karenanya, pada penelitian kali ini, praktik manajemen karir akan dibuktikan dalam statusnya sebagai praktik MT.

Kemudian keterbatasan kedua yaitu kurangnya penelitian empiris terhadap MT (Collings & Mellahi, 2009; Dries, 2013; Gallardo, Dries, & Cruz, 2013; Meyers *et al.*, 2013). Bolender, Werr, dan Asplund (2017) menambahkan, secara khusus, penelitian empiris yang ada nyatanya kurang memperhatikan praktik-praktik MT pada organisasi yang sebenarnya. Hal ini penting karena terkait dengan bagaimana MT dimanifestasikan dalam berbagai perusahaan dan sekaligus menjadi landasan krusial bagi penelitian selanjutnya, terlebih penelitian dengan menggunakan pendekatan yang berbeda. Terkait pernyataan Bolender, Werr, dan Asplund (2017) tersebut, beberapa studi empiris MT yang ada dilakukan di berbagai jenis perusahaan. Sebagai contoh, penelitian Alias, Noor, dan Hassan (2014) dan Siew *et al.* (2017) yang dilakukan pada perusahaan jasa teknologi, kemudian diikuti oleh penelitian Yong (2017) yang dilakukan pada perusahaan jasa perbankan, lalu penelitian Onyango *et al.* (2017) yang membidik perusahaan jasa kesehatan (rumah sakit), dan terakhir, penelitian Thakur (2014) dengan objeknya yaitu perusahaan

industri/manufaktur. Dari beberapa penelitian tersebut, dapat dilihat bahwa perusahaan jasa adalah perusahaan yang banyak dijadikan objek para peneliti. Berdasarkan fakta tersebut, penelitian kali ini mencoba untuk menggali lebih dalam sejauh mana MT memainkan peran penting dalam kontribusinya pada industri jasa khususnya di bidang teknologi.

Disamping itu, terkait dengan kurangnya penelitian empiris terhadap MT, Bolender, Werr, dan Asplund (2017) juga mengatakan bahwa perlu pengembangan pemahaman yang mendalam terhadap studi empiris mengenai bagaimana tiap organisasi mendefinisikan ‘talenta’ di setiap pelaksanaan MT sehingga makna dari ‘talenta’ menjadi jelas dan praktik MT menjadi tepat sasaran. Oleh karenanya, penelitian ini akan mencoba menggali lebih dalam mengenai praktik MT sehingga dapat memperkaya bukti empiris di lapangan.

Dalam berbagai literatur, banyak disebutkan bahwa manajemen talenta tidak lepas pengaruhnya terhadap retensi karyawan. Manajemen talenta pada prinsipnya mengandung tiga elemen dasar, yaitu menarik, mengembangkan, dan mempertahankan talenta (Schuler, 2015; Lewis & Heckman, 2006; Jyoti, 2014; Collings & Mellahi, 2014; Thunnissen *et al.*, 2013) dimana mempertahankan berarti meretensi karyawan agar tetap bertahan di perusahaan. Alasan kuat mengapa talenta harus dipertahankan adalah untuk memastikan bahwa perusahaan menjaga keunggulan kompetitif sumber daya manusia mereka terutama yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan lebih sehingga dapat unggul dari perusahaan pesaing (Ketaike, 2013). Beberapa studi penelitian empiris yang mengangkat tema pengaruh manajemen talenta terhadap retensi karyawan (Ketaike,

2003; Ochieng, 2016; Isfahani & Boustani, 2014; Thakur, 2015; Siew *et al.*, 2017; Oladopo, 2014) membuktikan bahwa ada pengaruh antara manajemen talenta dan retensi karyawan. Oleh karena itu, dengan adanya manajemen talenta, karyawan-karyawan yang ada diharapkan mampu bertahan, berkembang, dan menjadi keunggulan kompetitif dalam kontribusinya terhadap kemajuan perusahaan.

Selain manajemen talenta, faktor kedua yang diduga mempengaruhi retensi karyawan adalah *employee engagement*. *Employee engagement* didefinisikan sebagai tujuan dan fokus individu terhadap usaha, secara nyata dan jelas, dalam memperlihatkan inisiatif, kemampuan beradaptasi, dan ketekunan karyawan yang kemudian mengarah kepada tercapainya tujuan organisasi (Macey *et al.*, 2009 dalam Armstrong & Taylor, 2014). Definisi lain juga dijelaskan oleh Harter *et al.* (2002) dalam Armstrong dan Taylor (2014) bahwa *employee engagement* adalah keterlibatan dan kepuasan individu disertai dengan gairah dan motivasi untuk bekerja. Motivasi yang dihasilkan oleh rasa keterikatan karyawan tentunya menjadi pendorong terhadap kepuasan karyawan di tempat kerja. Pada implementasinya, kepuasan tersebut membawa manfaat yang tidak sedikit. Oleh karenanya, tidak mengherankan jika banyak eksekutif perusahaan memberi prioritas khusus terhadap fokus pertumbuhan tingkat *engaged* (keterikatan) karyawan secara berkala (Ketter, 2008 dalam Sundaray, 2011). Kehadiran *employee engagement* juga mampu memberikan dampak dalam meminimalisir kinerja buruk sehingga menumbuhkan tingkat retensi karyawan (Stairs & Galpin, 2010 dalam Armstrong & Taylor, 2014). Maka dari itu, setiap organisasi menginginkan lingkungan karyawan yang terikat

terhadap pekerjaan dan tempat mereka bekerja sehingga dapat meningkatkan efektivitas organisasi.

Dalam berbagai literatur, manajemen talenta dan *employee engagement* banyak dikaitkan hubungannya. Banyak peneliti mengatakan bahwa manajemen talenta merupakan kunci dari membangun rasa keterikatan karyawan (Thakur, 2015; Bhatnagar, 2007). Lebih lanjut, praktik manajemen talenta menunjukkan komitmen HRM yang lebih dalam menumbuhkan tingkat keterikatan sekaligus menurunkan perputaran karyawan (Corporate Leadership Council, 2004 dalam Thakur, 2015). Oleh karenanya, implementasi manajemen talenta sangat menguntungkan organisasi dalam menjaga dan membangun rasa terikat karyawan sehingga membantu perusahaan meraih kesuksesan.

Selain peran penting manajemen talenta dalam membangun keterikatan karyawan, *employee engagement* juga berperan penting dalam mempertahankan talenta agar tetap loyal terhadap organisasi. Menurut Sundaray (2011), dampak dari *employee engagement* diantaranya dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi, menumbuhkan tingkat retensi karyawan, memperkuat budaya organisasi, dan menjaga reputasi baik perusahaan. Bhatnagar (2007) dalam penelitiannya juga menjelaskan bahwa semakin tinggi tingkat *employee engagement*, akan semakin tinggi pula tingkat retensi karyawan. Dengan kata lain, *employee engagement* dapat membantu mengendalikan perputaran karyawan sehingga berdampak pada fokus organisasi dalam meningkatkan kualitas individu (Sundaray, 2011).

Penelitian mengenai pengaruh manajemen talenta dan *employee engagement* terhadap retensi karyawan memang baru-baru ini mulai dikembangkan. Meskipun begitu, sedikit sekali penelitian yang mengangkat tema persis menggunakan tiga konstruk utama seperti yang diangkat pada penelitian ini. Penelitian sebelumnya yang dilakukan Alias, Noor, dan Hassan (2014) menunjukkan bahwa manajemen talenta memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Walaupun begitu, hanya dua (pengembangan karir dan penghargaan-pengakuan) dari tiga (pengembangan karir, dukungan manajerial dan penghargaan-pengakuan) indikator manajemen talenta yang berhubungan dengan retensi karyawan melalui *employee engagement*. Pengujian lain dalam penelitian Siew *et al.* (2017) yang meneliti pengaruh antara manajemen talenta terhadap retensi karyawan, pengukuran yang digunakan sedikit berbeda, lebih kompleks dengan menggunakan lima indikator yaitu pengembangan karir, penghargaan-kompensasi, manajemen kinerja, desain pekerjaan, dan akuisisi talenta. Hasilnya, kelima indikator tersebut berpengaruh positif terhadap retensi karyawan. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Bhatnagar (2007) menunjukkan bahwa tingkat *employee engagement* yang tinggi akan berdampak pada tingkat retensi karyawan yang tinggi. Penelitian yang dilakukan Thakur (2015) menemukan bahwa manajemen talenta memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee engagement* dan retensi karyawan. Namun, dari banyaknya penelitian yang menunjukkan hasil positif, terdapat penelitian lain yang mengungkapkan hasil berbeda, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Yong (2017). Sebagai hasilnya, *employee engagement* ternyata tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan.



Dari beberapa penelitian terdahulu yang telah dijelaskan sebelumnya, baik berupa penelitian empiris ataupun konseptual mengenai hubungan antara manajemen talenta dan retensi karyawan, ternyata masih terdapat *gap* penelitian yang berpotensi untuk dikembangkan. *Gap* penelitian atau *research gap* merupakan pertanyaan atau masalah penelitian dalam topik tertentu yang belum terjawab secara tepat atau belum terjawab sama sekali (Alvesson & Sandberg, 2011). Berikut *research gap* disajikan dalam bentuk tabel.

**Tabel 1.1**  
**Research Gap**

Latar Belakang	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ambiguitas konseptual manajemen talenta dan masih sedikitnya penelitian empiris atas kerangka kerja manajemen talenta (Bolender, Werr &amp; Asplund, 2017).</li> <li>2. Belum diteliti sepenuhnya penelitian yang mengangkat tiga konstruk variabel (manajemen talenta, <i>employee engagement</i>, dan retensi karyawan) (Alias, Noor &amp; Hassan, 2014).</li> <li>3. Penafsiran yang kurang tepat dalam mengartikan apa itu talenta (Tansley, 2011) dalam implementasinya di tiap organisasi.</li> </ol>
Variabel	<p>Penelitian Alias, Noor, dan Hassan (2014) menggunakan 3 (tiga) praktik manajemen talenta sebagai indikator</p>

	<p>pengukuran, diantaranya pengembangan karir, dukungan manajerial, dan pengakuan-penghargaan.</p> <p><b>Sedangkan</b> penelitian ini mengadopsi 5 (lima) indikator pengukuran yang dikembangkan oleh Lyria (2013) yakni <b>menarik talenta, pembelajaran dan pengembangan, manajemen karir, dan retensi talenta</b>; dan Siew <i>et al.</i> (2017) yakni <b>manajemen kinerja</b>.</p>
Objek Penelitian	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penelitian Alias, Noor, dan Hassan (2014) dan Siew <i>et al.</i> (2017) dilakukan pada perusahaan jasa teknologi.</li> <li>• Penelitian Yong (2017) yang dilakukan pada perusahaan jasa perbankan.</li> <li>• Penelitian Onyango <i>et al.</i> (2017) membidik perusahaan jasa kesehatan (rumah sakit).</li> <li>• Penelitian Thakur (2014) membidik perusahaan industri/manufaktur.</li> <li>• Dari beberapa penelitian tersebut, dapat dilihat bahwa perusahaan jasa adalah perusahaan yang banyak dijadikan objek para peneliti. Berdasarkan fakta tersebut, penelitian kali ini mencoba untuk menggali lebih dalam sejauh mana MT memainkan peran penting dalam kontribusinya pada industri jasa, khususnya di bidang teknologi.</li> </ul>

Sumber: Dikembangkan dalam penelitian ini

Berdasarkan tabel 1.1 di atas, secara keseluruhan penelitian ini merupakan jawaban atas pernyataan Bolender, Werr, dan Asplund (2017) mengenai masih sedikitnya penelitian empiris atas kerangka kerja manajemen talenta. Selain itu, penelitian ini juga menjawab keterbatasan dari penelitian yang dilakukan oleh Alias, Noor, dan Hassan (2014) bahwa masih belum diteliti sepenuhnya penelitian yang mengangkat tiga konstruk variabel (manajemen talenta, *employee engagement*, dan retensi karyawan). Di sisi lain, terkait dengan indikator, ada sebuah ketidakkonsistenan mengenai bagaimana studi empiris yang ada mengukur variabel manajemen talenta. Sebagai contohnya, penelitian Alias, Noor, dan Hassan (2014) menggunakan tiga indikator (pengembangan karir, dukungan manajerial dan penghargaan-pengakuan), penelitian Siew *et al.* (2017) menggunakan lima indikator (pengembangan karir, kompensasi dan penghargaan, manajemen kinerja, desain pekerjaan, dan akuisisi talenta), penelitian Isanawikrama *et al.* (2018) dan Lyria (2013) menggunakan empat indikator (menarik talenta, pembelajaran dan pengembangan, manajemen karir, dan retensi talenta), dan penelitian Yong (2017) menggunakan empat indikator (pemetaan kompetensi, *employee engagement*, manajemen kinerja, dan pengembangan karir). Karena perbedaan tersebut, penelitian ini mencoba mengadopsi indikator dari sebagian besar literatur yang mengatakan bahwa indikator inilah yang merupakan inti dari manajemen talenta. Selain alasan tersebut, pemilihan indikator ini juga bertujuan untuk membuat pembaharuan pada studi empiris manajemen talenta. Indikator yang dimaksud yaitu *talent attraction* (menarik talenta), pembelajaran dan pengembangan, manajemen karir, manajemen kinerja, dan retensi talenta. Oleh karena itu, penelitian ini akan menggali lebih

dalam dengan judul “**Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Retensi Karyawan melalui *Employee Engagement* sebagai Variabel Mediasi.**”

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berangkat dari latar belakang masalah diatas, dapat diketahui bahwa penelitian yang mengangkat tiga konstruk variabel (manajemen talenta, *employee engagement*, dan retensi karyawan) masih belum sepenuhnya diteliti (Alias, Noor, dan Hassan, 2014), sehingga perlu untuk dilakukan pendalaman kembali. Dengan demikian, rumusan masalah yang diangkat pada penelitian ini adalah:

- 1) Bagaimana pengaruh manajemen talenta terhadap *employee engagement*?
- 2) Bagaimana pengaruh manajemen talenta terhadap retensi karyawan?
- 3) Bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap retensi karyawan?
- 4) Bagaimana pengaruh manajemen talenta terhadap retensi karyawan dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi?

## **1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan, tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh manajemen talenta terhadap *employee engagement*.
2. Untuk menganalisis pengaruh manajemen talenta terhadap retensi karyawan.
3. Untuk menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap retensi karyawan.

4. Untuk menganalisis pengaruh manajemen talenta terhadap retensi karyawan dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi.

### 1.3.2 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat berguna dan memberikan manfaat dalam beberapa aspek, diantaranya:

#### 1) Aspek Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu menambah dan memenuhi kebutuhan khasanah ilmu pengetahuan bagi para akademisi, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia, serta dapat menjadi bahan kajian teoritis dan referensi untuk pengembangan penelitian selanjutnya.

#### 2) Aspek Praktis

Hasil pada penelitian ini diharapkan mampu menjadi bahan masukan kepada pimpinan perusahaan untuk menentukan strategi yang tepat, dalam kaitannya dengan usaha mempertahankan karyawan dan meningkatkan *employee engagement* melalui praktik manajemen talenta.

## 1.4 Sistematika Penulisan

Agar dapat memahami penjelasan dari penelitian ini secara terperinci, maka disusunlah sistematika penulisan sebagai berikut:

### **BAB I            PENDAHULUAN**

Bab ini berisi penjelasan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

**BAB II        TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini menjelaskan landasan-landasan teori pendukung penelitian, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan hipotesis.

**BAB III       METODE PENELITIAN**

Bab ini merinci tentang variabel penelitian, populasi, sampel, jenis dan sumber data, serta metode analisis yang digunakan.

**BAB IV        HASIL DAN ANALISIS**

Bab ini menjelaskan mengenai deskripsi objek penelitian, analisis data, dan hasil penelitian.

**BAB V        PENUTUP**

Bab ini berisi kesimpulan, keterbatasan, dan implikasi dari penelitian secara keseluruhan serta saran bagi penelitian selanjutnya dan bagi pihak-pihak yang berkepentingan.